

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA DOS
ESTABELECIMENTOS DE PEQUENO PORTE NO SETOR
DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS DO BAIRRO
BARREIROS**

Arlete Margarida dos Santos Freitas

Florianópolis, abril de 2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA DOS
ESTABELECIMENTOS DE PEQUENO PORTE NO SETOR DE
DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS DO BAIRRO BARREIROS**

**Monografia submetida ao departamento de Ciências Econômicas para obtenção de
carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia**

Por Arlete Margarida dos Santos Freitas

Orientador: Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Área de pesquisa: Economia de Empresas

Palavras-chave:

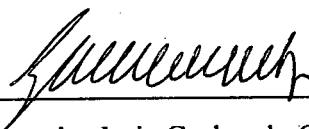
- 1. Supermercados**
- 2. Pequenas empresas**
- 3. Estratégias competitivas**

Florianópolis, abril de 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

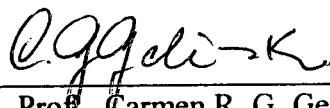
A Banca examinadora resolveu atribuir a nota 8,5 a aluna Arlete Margarida dos Santos Freitas na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca examinadora:



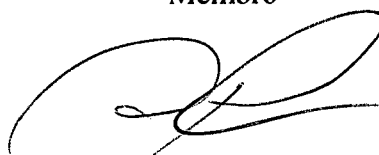
Prof. Orientador Luiz Carlos de Carvalho Junior

Presidente



Prof. Carmen R. G. Gelinski

Membro



Prof. Renato Lebarbenchon

Membro

AGRADECIMENTOS

A minha família, que colaborou de forma direta neste estudo, com seu apoio, carinho e atenção, em especial aos meus pais que sempre incentivaram-me a cotinuar a longa jornada com tantas dificuldades.

Ao professor Luiz Carlos de Carvalho Júnior por sua contribuição, dedicação e apoio fundamentais para a concretização deste estudo.

Aos professores e funcionários da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) que direta ou indiretamente ajudaram na minha formação profissional, possibilitando assim à realização deste.

A todos os meus amigos que me apoiaram e incentivaram.

E a todos que contribuíram na realização da pesquisa, consumidores e proprietários e gerentes de empresas.

“VIVER é fazer História. É saber contar a vida.

É Ter a consciência de ser e estar presente

Com o verdadeiro Exercício de cidadania.”

Henfil

RESUMO

O presente estudo apresenta algumas respostas à sobrevivência das empresas de pequeno porte no setor de distribuição de alimentos do Bairro Barreiros, localizado no município de São José, dado a existência de um grande número de empresas de grande porte que possuem vantagens competitivas no que refere-se a escala de produção e eficiência operacional proporcionando-lhes custos mais reduzidos. Para tanto foi utilizado como embasamento teórico os modelos de Marshall, Souza, Possas, Guimarães e Porter, apresentando-se a forma de inserção das pequenas empresas na economia e as estratégias utilizadas em diferentes estruturas de mercado.

Para chegar aos resultados buscou-se dados junto as diversas empresas que compõem o setor varejista de alimentos do bairro, desde micro empresas até estabelecimentos de maior porte, sendo realizada 20 entrevistas com proprietários e/ou gerentes destes. E, em paralelo, foi realizada pesquisa com consumidores do bairro para que pudesse ter uma visão do perfil dos consumidores do bairro.

Mediante a pesquisa constatou-se que estes estabelecimentos atendem a um determinado segmento do mercado, oferecendo um atendimento personalizado o que lhes garante desta forma um espaço no mercado.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS	VIII
LISTA DE ANEXOS	IX
 CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	 10
1.1 Problema de pesquisa.....	10
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 Metodologia	13
 CAPÍTULO II – MODELOS QUE EXPLICAM A INSERÇÃO NA ECONOMIA E AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR EMPRESAS DE PEQUENO PORTE	 16
2.1 Modelos que explicam a inserção das empresas de pequeno porte na economia.....	16
2.1.1 Visão dos Neoclássicos.....	17
2.1.2 Visão de Souza.....	18
2.2 Modelos que explicam as estratégias competitivas adotadas pelas empresas na estrutura de mercado em que encontram-se inseridas.....	21
2.2.1 Visão de Possas	21
2.2.2 Visão de Guimarães	25
2.2.3 Visão de Porter	28
2.2.4 Visão dos Neoclássicos- Pindyck & Rubinfeld	32
 CAPÍTULO III – SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DOS SUPERMERCADOS – COMO ESTES FORAM GRADATIVAMENTE OCUPANDO ESPAÇOS ANTERIORMENTE ATENDIDOS POR ESTABELECIMENTOS ESPECIALIZADOS	 35
 CAPÍTULO IV – RESULTADOS DA PESQUISA	 40
4.1 Perfil dos estabelecimentos de Barreiros	40

4.2 Perfil dos consumidores e sua percepção quanto aos estabelecimentos da localidade de Barreiros	44
4.3 Estrutura do setor de distribuição de alimentos de Barreiros	47
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	51
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
ANEXOS	56

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

QUADROS

Quadro 1 – Classificação do Porte das Empresas segundo o Pessoal Ocupado.....15

Quadro 2 – Características dos estabelecimentos de distribuição de alimentos do bairro Barreiros.....44

Quadro 3 – Atributos valorizados pelos consumidores do bairro Barreiros na escolha do local onde irá efetuar suas compras.....45

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Atributos mais importantes para os consumidores do bairro Barreiros na escolha de um produto.....46

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Relação de empresas entrevistadas	57
ANEXO 2 – Questionário aplicado as empresas.....	58
ANEXO 3 – Questionário aplicado aos consumidores.....	59

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de Pesquisa

Ao falar-se em varejo de alimentos destaca-se a presença no mercado de diversos formatos de lojas: lojas especializadas tradicionais, lojas de conveniência, supermercados e as grandes lojas com elevados volumes de mercadorias e preços baixos – os hipermercados.

Os supermercados, espalhados pelos diversos estados brasileiros, percorreram um longo caminho na construção de um setor que hoje é um dos mais prósperos e evoluídos ramos do varejo. Este tem contribuído fortemente para o desenvolvimento econômico e social do país.

Desde sua implementação nos anos 50 estes têm procurado constantemente uma maior eficiência, com a introdução de tecnologias redutoras de custos e preços. Vários fenômenos mercadológicos puderam ser observados ao longo deste período, modificando a natureza, a estrutura, as funções e os processos de comercialização. A logística, a indústria de embalagens, a constante busca de novos produtos, o surgimento de indústrias, novas formas de merchandising, propaganda especializada em varejo de massa, tudo foi desenvolvendo-se à medida que crescia o número de lojas de supermercados e aumentava a sua importância no sistema de distribuição de alimentos.

O setor varejista de alimentos encontra-se diante de um quadro de uma nova realidade conjuntural decorrente de constantes mudanças na economia: estabilidade, busca de equilíbrio da balança de pagamentos, crescimento do desemprego, entre outros problemas que levam a uma maior dificuldade de adaptação às incertezas geradas pelas relações econômicas internacionais, e além disto a sociedade empresarial deve adaptar-se ao que ocorre em nível mundial – a globalização de mercados – que exige cada vez mais, níveis crescentes de competitividade. Pode-se contar cada vez menos com a proteção das barreiras alfandegárias, e com isto as empresas devem preparar-se para atuar diante de uma competição cada vez mais acirrada entre os mercados nacional e internacional.

Em meio à globalização, o mercado consumidor experimenta uma significativa evolução, a abertura do país aos produtos internacionais, a redução e a estabilização da inflação, gerou a criação da consciência perante o consumidor da relação de preço/produto; o consumidor está cada vez mais exigente quanto à qualidade do produto, a modernidade, o preço, a comodidade e além disto diante de uma variedade de produtos, tudo isto contribuindo para a geração de um quadro de crescente competitividade.

A principal preocupação das empresas do setor diante deste quadro é alcançar cada vez mais uma maior eficiência operacional, buscando incessantemente maiores níveis de qualidade e ganhos de produtividade. A busca de vantagens competitivas globais torna-se parte das estratégias obrigatórias na administração dos negócios.

Segundo Almeida (1997) a grande concorrência potencial e efetiva existente no setor varejista impõe a necessidade constante de expansão das atividades, seja pelo aumento das vendas ou pelo aumento do número de lojas, de forma a garantir ou ampliar a participação da empresa nas vendas totais do mercado.

Desta forma tem-se a constituição das grandes redes de supermercados que pode ser considerada como parte do processo de concentração da economia brasileira e como resultado da mudança nos estilos de vida e nos hábitos de consumo da população. Segundo Rojo (1998) para o consumidor é importante poder fazer a totalidade de suas compras (carnes, aves, frutas, verduras, frios, laticínios) em um único local.

De acordo com a pesquisa realizada pela Nielsen (1996) pode-se afirmar que os supermercados brasileiros desfrutam da preferência de 85% dos consumidores urbanos, em termos de volume total de vendas de consumo, constituídos não apenas por alimentos, mas também, por produtos de higiene pessoal e limpeza. Os 15% restantes realizam suas compras em estabelecimentos tradicionais (padarias, açougues) nos quais inexistem o sistema de auto-serviço.

Os supermercados, com o sistema de auto-serviço apresentam como principal benefício a economia de mão-de-obra, economias de escala e baixos custos operacionais, o que leva a ocuparem gradativamente o espaço das lojas especializadas tradicionais no comércio varejista.

Além disto os supermercados apresentam vantagens comerciais decorrentes da representatividade que os mesmos apresentam no total das vendas dos seus fornecedores, que lhes garante desta forma condições de negociar preços e prazos de pagamento, obtendo preços

menores na negociação em grande escala com os industriais, o que significa desta forma economias de custos importantes para as empresas de maior porte do setor de distribuição varejista de alimentos.

Ao lado destes grandes estabelecimentos, ainda há a presença das micro e pequenas empresas, que “nunca deixaram de existir, embora a permanência das mesmas ocorra em meio a uma forte rotatividade, devida quase sempre a problemas como má gestão administrativa, financeira e tecnológica, que as expulsam do mercado, sem, no entanto impedir que o movimento de entrada de novas empresas continue ocorrendo”.(SALEH, 2001, p.03).

O processo de desenvolvimento e expansão das empresas de pequeno porte sofre influência direta de fatores internos e externos que acabam por dificultar a competitividade das mesmas. Estas enfrentam problemas relacionados à gestão, tecnologia, escala, insuficiência de recursos financeiros e dificuldades de acesso às fontes, falta de conhecimento e utilização de modernas técnicas de administração e diversos outros problemas.

Superar estas dificuldades é hoje o maior desafio dos empresários de micro e pequenas empresas para continuarem sobrevivendo.

É diante deste quadro que surge o interesse em buscar a resposta ao seguinte problema: o que explica a sobrevivência dos pequenos estabelecimentos de distribuição de alimentos em Barreiros - bairro que pertence ao município de São José.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Levantar os fatores que explicam a sobrevivência dos estabelecimentos de pequeno porte no setor de distribuição de alimentos do bairro pertencente ao município de São José – Barreiros.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar os modelos que tratam das formas de inserção das empresas de pequeno porte na economia.
- Mostrar a evolução da distribuição de alimentos no Brasil no decorrer das últimas décadas.
- Apresentar as características dos estabelecimentos do bairro Barreiros.
- Verificar quais são os atributos valorizados pelos consumidores na etapa de tomada de decisão do local onde efetuar suas compras.
- Levantar os fatores explicativos de sobrevivência dos pequenos estabelecimentos de distribuição de alimentos.

1.3 Metodologia

No presente estudo buscou-se compreender, descrever e analisar os principais fatores e estratégias concorrenciais adotadas pelos estabelecimentos de pequeno porte no setor de distribuição de alimentos para sobreviver no mercado. Para tanto, neste caso, foi adotada uma abordagem qualitativa para descrever estas características.

Com a pesquisa obteve-se dados descritivos sobre as estratégias competitivas adotadas no mercado varejista altamente competitivo, e a preocupação essencial do estudo foi mostrar em que áreas deve-se dar maior importância na orientação de recursos e esforços, para alcançar a competitividade em serviços e qualidades, e garantir a sobrevivência no mercado.

O estudo é caracterizado como exploratório, descritivo e avaliativo. Trata-se de um estudo exploratório pelo fato de a pesquisa apresentar como principal característica o aprimoramento de idéias e a busca dos antecedentes necessários a um maior conhecimento para posteriormente planejar a pesquisa descritiva.

Quanto ao procedimento técnico adotado para a coleta de dados, ou seja, quanto ao delineamento de pesquisa, esta envolve tanto fontes escritas, através de levantamentos bibliográficos e documentais; como dados fornecidos por pessoas, que no presente estudo é utilizado o levantamento, onde procedeu-se, segundo Gil (1991), a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se conclusões correspondentes aos dados coletados.

A pesquisa consisti de um levantamento de dados tanto nas empresas como em meio aos consumidores.

Quanto as empresas foi realizada entrevistas com proprietários e/ou gerentes de estabelecimentos do bairro Barreiros, entrevistas no qual foram aplicados questionamentos do tipo aberto com vista a obter um maior número de informações necessárias a pesquisa e até mesmo porque um questionamento aberto dá a possibilidade de o entrevistado responder com maior liberdade e elaborar opiniões sobre o assunto (ver anexo).

Junto aos consumidores foi aplicado um questionário do tipo fechado, um questionário com perguntas claras e precisas (ver anexo) para obtenção de dados acerca do perfil dos consumidores do bairro, a amostra é representada por 20 consumidores que freqüentam os estabelecimentos especializados tradicionais e supermercados e/ou somente estes últimos. A partir dos resultados obtidos pela pesquisa, fez-se uma análise dos resultados a que confere à mesma um caráter avaliativo.

Como exposto anteriormente a principal preocupação do estudo é levantar os fatores explicativos de sobrevivência dos pequenos estabelecimentos de distribuição de alimentos frente a elevada concorrência e o aumento do número de empresas de maior porte. É importante mencionar o critério de classificação utilizado no presente estudo quanto ao enquadramento de micro, pequenas, médias e grandes empresas, há diversas classificações, algumas baseadas em critérios que levam em consideração variáveis qualitativas e outras baseadas em critérios quantitativos. No presente estudo optou-se pela classificação baseada em um critério quantitativo, a classificação adotada pelo SEBRAE que leva em consideração o número de pessoal ocupado. Esta classificação pode ser observada no quadro 1:

Quadro 1 – Classificação do Porte das empresas segundo o pessoal ocupado

Setor	Micro empresa (até)	Pequena empresa (entre)	Média empresa (entre)	Grande empresa (acima de)
Comércio/ serviços	09	10 – 49	50 – 99	100
Indústria	19	20 - 99	100 - 499	500

Fonte: SEBRAE (1990)

unidades produtivas, as pequenas, médias e micro empresas persistem e são responsáveis por significativa parcela do produto nacional, dos rendimentos e do emprego da população.

2.1.1 Visão dos neoclássicos

De acordo com Marshall é inevitável o desaparecimento das pequenas e médias empresas (PME) no sistema capitalista “pelo fato de operarem com custos mais elevados que as grandes empresas, pela impossibilidade de operarem com economias de escala e pela acirrada concorrência das outras empresas do ramo, grandes ou pequenas”. (Tagliassuchi, 1987, p. 73).

Para explicar o desaparecimento destas PME, Marshall baseia-se nas premissas darwinianas da “lei de sobrevivência do mais apto”, pela qual as empresas mais aptas, transformariam-se em médias e eventualmente, em grandes empresas, tendendo as demais ao desaparecimento.

Mas, diante do quadro de continuidade/ de permanência das PME, Marshall revê sua tese, substituindo-a pela da “permanência provisória e temporária” das pequenas unidades produtivas. Segundo esta concepção temos o aparecimento contínuo de “aventureiros” empresários dispostos a correr os riscos do lançamento de uma nova empresa.

De acordo com Marshall qualquer ramo de atividade deve ser imaginado como sendo integrado por algumas empresas que crescem, ao mesmo tempo em que outras decaem ou morrem, sendo substituídas por novas empresas em crescimento. Esta substituição contínua de empresas e empresários decadentes, por novos, mais dinâmicos e eficientes, constitui a premissa do “ciclo vital” da empresa, e é esta premissa que segundo Marshall in Rattner (1985) usa para explicar a contradição entre a tese dos rendimentos crescentes à escala que levariam a concentração da produção e a situação de monopólio, e as evidências da sobrevivência e até crescimento do número de PME.

Steindl (1990) baseado em Marshall identifica a presença na empresa de economias internas e externas. As economias internas dependem do tamanho da empresa e derivam da redução do custo unitário de produção decorrente do aumento da escala desta. Mas segundo Marshall, estas economias de escala não podem levar a vantagens cumulativas devido ao fato de que energia e aptidões do empresário tendem a reduzir-se com o tempo.

CAPÍTULO II

2 MODELOS QUE EXPLICAM A INSERÇÃO NA ECONOMIA E AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

No presente capítulo será apresentado modelos que auxiliam a compreensão da inserção de pequenas empresas na economia, em quais estruturas de mercado é possível a inserção e permanência das mesmas. E ao inserir-se no mercado quais as estratégias adotadas pelas mesmas para garantir seu espaço no mercado. Serão apresentados modelos ou visões que propiciam melhor compreensão das ações adotadas por estas empresas frente aos desafios que enfrentam.

2.1 MODELOS QUE EXPLICAM A INSERÇÃO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NA ECONOMIA

Conforme Souza (1998), as empresas estão cada vez mais reformulando suas estratégias, remodelando suas estruturas organizacionais internas e suas aplicações patrimoniais, visando adaptarem-se às novas condições do ambiente em que atuam, um cenário onde a concorrência ocorre em âmbito mundial e onde estão presentes todas as diferentes formas de organização: pequenas e médias empresas, grandes empresas capitalistas, conglomerados multinacionais e micro empresas.

Surge a questão de como estes diferentes capitais convivem, articulam-se e interagem na economia, e, principalmente como as pequenas unidades produtivas inserem e sobrevivem neste sistema. Apesar do vertiginoso crescimento e expansão das grandes

Já as economias externas dependem do tamanho do grupo em que a empresa se encontra. Rattner (1985) afirma que a grande empresa tem maiores benefícios quanto as economias externas, especialmente na obtenção de toda espécie de favores, privilégios, incentivos, etc concedidos pelo poder público. Para as PME os fatores externos giram em torno da falta de recursos financeiros, principalmente capital de giro, agravado ainda pelas dificuldades impostas pelos mecanismos de financiamento, política fiscal, legislação trabalhista e outras.

2.1.2 Visão de Souza

Segundo Souza (1998), as pequenas empresas ocupam um papel importante na configuração da estrutura produtiva e podem contribuir de forma ativa para o desenvolvimento econômico, para a geração de emprego e renda.

Ao referir-se às formas de inserção das pequenas empresas na economia, Souza (1998) afirma que deve analisar-se esta inserção delimitando-se alguns agrupamentos que reúnam características semelhantes, o que a leva a caracterizar dois grandes grupos de pequenas empresas de acordo com o grau de exposição aos efeitos da liderança das grandes empresas: empresas dependentes (subordinadas) e as empresas independentes. Quanto as primeiras, estas se encontram na função de complementares das grandes empresas, sendo responsáveis por uma ou várias operações que compõem o processo de fabricação de um produto ou até mesmo produzindo componentes deste. No segundo caso, ou seja, as empresas independentes, são pequenas empresas que não mantêm uma ligação direta com as grandes empresas.

Isto exposto, Souza (1998) estabelece cinco categorias de inserção de empresas de pequeno porte na estrutura produtiva, são elas:

A) Pequenas empresas articuladas em cadeias de relações interfirmas:

São pequenas empresas articuladas com as grandes com maior ou menor grau de dependência ou autonomia com relação a estas. Atuam em complementariedade com as empresas de maior porte, como subcontratadas ou como fornecedores convencionais.

A relação entre pequenas e grandes empresas assume diversas formas, passando por diversos tipos de subcontratação que pode ser desde um controle puro e simples em um grupo industrial até uma simples relação de cliente e fornecedor.

Uma forma representativa desta categoria, e que vem sendo difundida no Brasil, é a chamada terceirização por parte da grande empresa, onde esta transfere parte substancial de processos e atividades da produção para fornecedores externos.

A terceirização não significa necessariamente subordinação total das pequenas empresas as grandes, a relação dependerá da forma e da intensidade da concorrência sobre o mercado de subcontratação.

B) Pequenas empresas no espaço das franquias:

O sistema de franquias possibilita que empresas menores operem sob licença de uma grande marca. Quanto a este tipo de inserção, o que se observa atualmente segundo Souza (1998), é que o capital inicial requerido para inserir-se no sistema de franquias vem alcançando dimensões muito acima da acessível às pequenas empresas.

C) Pequenas empresas inseridas em aglomerações setoriais/regionais:

Nesta forma de organização as empresas destacam-se pela especialização produtiva e articulação e cooperação entre as unidades que compõem a rede. As empresas estão agrupadas setorial e regionalmente (clusters) – diversos pequenos produtores especializados e geograficamente concentrados – na forma de sistemas localizados de empresa, destacando-se uma relação de cooperação horizontal.

Mediante esta relação de cooperação interfirmas e da divisão do trabalho, o grupo de pequenas empresas obtém benefícios e oportunidades, formando uma estrutura produtiva competitiva flexível e com vantagens de economias de escala, economias que tornam possível as pequenas empresas a atuação em mercados que de outra forma, ou seja, atuando individualmente, seria inviável.

D) *Pequenas empresas em setores de tecnologia de ponta:*

São as pequenas empresas que atuam em mercados mais dinâmicos de forma independente. São empresas altamente flexíveis que acompanham as mudanças e tendências do mercado e possuem dinâmica e estratégias próprias na busca constante de novos espaços. Investem em pesquisa e tecnologia, empregam mão-de-obra altamente qualificada, aplicam modernas técnicas de gestão e definem e implementam um conjunto de ações voltadas para a qualidade e para a diferenciação de produtos.

E) *Pequenas empresas em setores competitivos*

Um grande número de pequenas empresas atua nos diversos setores de comércio e serviços – setores competitivos – onde as empresas inserem-se fornecendo produtos/serviços com características semelhantes cuja concorrência ocorre via preço. A base desta competitividade muitas vezes é o baixo custo de mão-de-obra empregada.

Estas são as condições de concorrência entre pequenas empresas, as possibilidades de sobrevivência e expansão das mesmas. Agora é importante destacar as distintas estruturas de mercado prevalentes que tornam possível ou não a inserção, a sobrevivência e até mesmo a expansão destas.

2.2 Modelos que explicam as estratégias competitivas adotadas pelas empresas na estrutura de mercado em que encontram-se inseridas

Existe uma ampla gama de mercados na qual decisões relativas a preço, investimento e nível de produção das empresas estão fortemente relacionadas à estrutura de mercado a qual pertencem e que por sua vez provocam reações variadas nos concorrentes da indústria.

Será abordado em seguida alguns dos modelos que explicam as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas para sobreviverem no mercado em que atuam. São eles os modelos de Possas, Guimarães, Porter e Pindyck & Rubinfeld.

2.2.1 Visão de Possas

Ao tratar das estruturas de mercado, Possas (1990) destaca primeiramente os diversos sentidos que o termo assume, e que é importante aqui fazer referência. A primeira tipologia leva em consideração somente o número de empresas do mercado, ou seja, o número de empresas concorrentes do mercado, que leva à situações de monopólio, oligopólio ou concorrência; e à existência de produtos homogêneos ou diferenciados neste mercado.

A segunda aceção relevante refere-se ao conhecido modelo de “estrutura-conduta-desempenho”, na qual as características da estrutura de mercado como: concentração, existência ou não de produtos substitutos e a possibilidade de entrada de novos concorrentes assumem um papel de destaque.

O terceiro sentido agrega ao anterior fatores que acarretam a transformação da estrutura de mercado, como por exemplo, o ritmo de acumulação interna de lucros, o grau de concentração do mercado, mudança nas formas de concorrência e etc, ou seja, agrega características que tornam o conceito de estrutura de mercado mais dinâmico.

Possas propõe uma tipologia de estrutura de mercado onde sugere algumas particularidades, pois afirma que esta classificação deve dar suporte a análise da dinâmica de uma economia capitalista moderna. Este autor abandona critérios baseados no número de

concorrentes existentes no mercado e a concentração deste, e considera insuficiente as classificações que limitam-se a considerar as formas de competição via preços ou diferenciação de produtos. Afirma que “os critérios de classificação das diferentes indústrias ou mercados devem dar prioridade àqueles elementos da estrutura técnico-produtiva e do processo competitivo que configuram um padrão de concorrência específico” (Possas, 1990, p.170). Desta forma, temos de acordo com Possas, as seguintes estruturas de mercado: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado ou misto, oligopólio competitivo e mercados competitivos.

a) Oligopólio concentrado

Por se tratar de um oligopólio, onde poucas unidades produtivas detêm uma substancial parcela da produção do mercado, a competição via preço está ausente. Da mesma forma está ausente a competição via diferenciação de produtos, dada a natureza essencialmente homogênea dos produtos. A competição ocorre sim, através do comportamento do investimento frente à demanda, este pode ocorrer pela introdução de novos processos produtivos que levem a redução de custos na fabricação e melhorias na qualidade do produto, ou ainda, prevendo um crescimento do mercado a empresa antecipa-se ampliando sua capacidade produtiva.

Os oligopólios concentrados localizam-se geralmente em atividades no qual a relação capital/produção apresenta-se acima da média, são atividades no qual há um grau mínimo de padronização, que requer economias de escala e, é devido à ocorrência destas economias de escala que prevalece a alta concentração, e conseqüentemente, cria importantes barreiras à entrada. Adicionado a este fator, podemos destacar outros que contribuem as barreiras à entrada, como: o elevado montante de capital inicial requerido para entrar no mercado, ou ainda o controle por parte das empresas que já atuam no mercado das tecnologias e insumos básicos. Por exigir grandes investimentos industriais, padronização dos produtos e atende um mercado de grande escala, temos somente grandes empresas. As micro e pequenas empresas, sem recursos para competir com estas, buscam inserir-se no mercado através da produção de insumos básicos e/ou bens de capital, restando a estas empresas a condição de subordinada as grandes empresas.

b) Oligopólio diferenciado

Da mesma forma que a estrutura anterior, nesta, a concorrência via preços é pouco provável, pois uma competição via preços colocaria em risco a estabilidade do mercado e a própria sobrevivência da empresa por se tratar de um oligopólio. A concorrência dar-se-á, principalmente, pela diferenciação de produtos, dada a natureza dos produtos fabricados - normalmente bens de consumo duráveis e não-duráveis. Para os produtos já existentes no mercado a competição estará concentrada em publicidade, propaganda e comercialização, sendo investidos grandes montantes para este fim. E com o objetivo de aumentar a fatia de mercado atendida ou com o objetivo de atender a diferentes faixas de consumidores, a empresa também concentrar-se-á na inovação de produtos, ou na criação de novos produtos, modelos, desenhos, qualidade e preços, sendo para isto necessário elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

No oligopólio diferenciado as barreiras à entrada estão associadas às chamadas economias de escala de diferenciação, ou seja, economias ligadas ao prolongado montante de gastos requeridos para conquistar uma determinada faixa de mercado, e até mesmo manter a fidelidade por parte do consumidor em determinado hábito ou marca. Esta barreira torna-se muito mais importante neste caso do que o tamanho da unidade produtiva. As micro e pequenas empresas inserem-se nesta estrutura em funções como a de comercialização ou distribuição, ou seja, estabelecem uma relação de cooperação com as grandes empresas.

c) Oligopólio diferenciado-concentrado ou misto:

Caracteriza-se por combinar elementos do oligopólio concentrado e do oligopólio diferenciado. Este tipo de estrutura está presente, normalmente, em mercados de bens de consumo duráveis - bens que requerem uma escala mínima de produção para que esta seja eficiente. Como resultado o índice de concentração do mercado torna-se elevado, podendo chegar a mesma grandeza do oligopólio concentrado.

A grande via de competição neste mercado é a diferenciação de produto. Há, por parte das empresas, um esforço intenso na ampliação do mercado pela diferenciação e inovação do produto; as empresas antecipam-se ao crescimento do mercado.

As barreiras à entrada são constituídas por elevadas economias de escala técnicas requeridas e pelas economias de diferenciação, sendo praticamente impossível a inserção de micro e pequenas empresas nesta estrutura.

d) Oligopólio competitivo

Esta estrutura caracteriza-se pela alta concentração da produção. As unidades produtivas melhor situadas recorrerão à competição via preços para ampliar sua fatia de mercado, o que é possível devido à existência de empresas denominadas “marginais” – empresas relativamente pouco resistentes a eliminação. “A competição em preços restringe-se ao objetivo das empresas ‘progressivas’ de ampliar sua participação no mercado à custa dos concorrentes ‘marginais’” (Possas, 1990, p.180).

A concentração do mercado e o nível das barreiras à entrada são restringidos devido à inexistência de economias de escala, economias técnicas e de diferenciação importantes, o que dificulta a existência de elevadas margens de lucro.

e) Mercados competitivos ou não-oligopolísticos

Esta estrutura caracteriza-se pela ausência de barreiras à entrada, o que faz com que não exista concentração da produção. Nesta, a competição dar-se-á via preços, havendo também a possibilidade de uma certa diferenciação do produto (principalmente no requisito qualidade).

Pelo fato de não existir barreiras à entrada e pelo fato da competição ocorrer principalmente via preços, a margem de lucro das empresas pertencentes a esta estrutura reduz-se a um mínimo aceitável. E, em virtude de inexistirem barreiras à entrada de novos concorrentes, as empresas inserem-se com maior facilidade no mercado, permitindo desta forma também a inserção de micro e pequenas empresas, e é realmente a estrutura onde encontram-se a maioria das mesmas.

2.2.2 Visão de Guimarães

Antes de apresentar os padrões de competição nas diferentes estruturas industriais consideradas por Guimarães, é importante mencionar os conceitos atribuídos por ele aos termos indústria e mercado. Este é entendido como “a demanda por um grupo de mercadorias que são substitutas próximas entre si” (Guimarães, 1987, p.33), aquele representa “um grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si” (Guimarães, 1987, p.33) que são fornecidas, portanto a um mesmo mercado.

Para Guimarães uma empresa pode modificar sua linha de produtos através de um dos dois mecanismos: diferenciação de produto ou diversificação das atividades da firma.

Segundo Guimarães, há dois ramos de indústrias que devem ser considerados que apresentam características distintas, são elas: as indústrias competitivas e as indústrias oligopolísticas.

As indústrias competitivas caracterizam-se pela inexistência de barreiras à entrada de pequenos produtores, estes pequenos produtores (as chamadas firmas marginais) são responsáveis por uma parcela considerável da produção total da indústria, e por apresentarem custos de produção mais elevados, a taxa de lucro é nula ou ligeiramente superior a zero.

Nesta indústria o equilíbrio entre a demanda e a capacidade produtiva dar-se-á via variações de preço. “É improvável que o montante de fundos acumulados internamente exceda as oportunidades de investimento na indústria” (Guimarães, 1987, p.36), mas se tal fato ocorrer a competição via preço assegurará a sua absorção na própria indústria.

As indústrias oligopolistas caracterizam-se por apresentar significativas barreiras à entrada de novos concorrentes; existência de custos diferenciados de produção – refletindo economias de escala; e a presença de firmas marginais, ou seja, produtores com custos mais elevados e com taxas de lucros maiores que zero, e que apresentam certa resistência financeira. Nestas indústrias a competição via preço é ineficaz, pois, as firmas concorrentes são capazes de responder aos movimentos declinantes de preços.

A firma, nesta indústria, terá que buscar escoadouros para a acumulação interna, ou seja, para a realização do seu potencial de crescimento, assim sendo, ela buscará a

diferenciação de produto, intensificando desta forma a competição no seu mercado corrente; ou a diversificação de suas atividades, expandindo-se além dos limites de seu mercado corrente.

É diante deste quadro que Guimarães propõe uma divisão em quatro classes de indústrias, considerando as possíveis combinações entre os mecanismos de competição: preços e diferenciação de produto:

A) Indústria competitiva

A competição ocorre via alteração de preços e não por diferenciação de produto. Segundo Guimarães (1987) o mecanismo de competição por preço assegura a existência de uma taxa média de lucro na indústria compatível com o ritmo de expansão da demanda, garantindo assim a realização do potencial de crescimento das grandes firmas. Se o potencial do mercado não estiver de acordo com a taxa de expansão deste, pode ocorrer a aquisição de firmas de menor porte por outras maiores, ou seja, haverá a absorção ou até mesmo a expulsão de firmas pequenas ocasionando um aumento no grau de concentração da indústria.

B) Indústria competitiva diferenciada

Nestas indústrias tanto a competição via preço como a competição via diferenciação de produtos estão presentes.

Havendo um crescimento da indústria superior ao ritmo de expansão da demanda, as empresas intramarginais poderão realizar seu potencial de crescimento avançando sobre as parcelas de mercado ou até mesmo expulsando do mercado os competidores denominados marginais, e para alcançar este objetivo ela poderá recorrer a alguma das seguintes

alternativas: um corte de preços¹, ou um aumento dos esforços de venda, ou ainda, a intensificação da competição via diferenciação de produto.

C) Indústria oligopolista diferenciada ou oligopólio diferenciado

Ao contrário das indústrias competitivas, nestas inexistente a competição via preços, somente por diferenciação de produto.

As firmas recorrem ao mecanismo de diferenciação de produto como forma de reforçar as barreiras à entrada na indústria, como meio de conquistar clientes de seus competidores e também como uma condição para garantir sua participação no mercado.

Esse mecanismo implica a necessidade de busca contínua de inovações de produto pela firma, e é através desta diferenciação e pelo esforço de venda que a firma conseguirá aumentar suas vendas e alcançar uma maior participação no mercado.

Nesta indústria temos a presença de firmas marginais com certa resistência financeira e com taxas de lucro relativamente elevadas, isto se deve ao fato da mesma apresentar um elevado nível de concentração e existência de barreiras à entrada.

D) Indústria oligopolista pura ou oligopólio homogêneo

Nesta não ocorre competição nem via preço nem via diferenciação de produto.

A indústria caracteriza-se pela existência de significativas economias de escala de produção e distribuição.

A possibilidade de entrada de novos concorrentes nesta indústria é escassa, podendo ocorrer quando o ritmo de expansão da demanda for superior ao potencial de crescimento da indústria; porém os produtores já estabelecidos tendem a reagir o mais rápido possível a qualquer aumento da demanda (muitas vezes até mesmo antecipam-se ao crescimento do mercado, produzindo além da demanda corrente), para desta forma apoderarem-se do incremento da demanda. As firmas existentes não aceitam passivamente a entrada de novos

¹ Os produtores marginais não podem acompanhar a este corte, sendo portanto expulsos da indústria, sem afetar no entanto as taxas de lucro das firmas grandes

grandes produtores, não aceita, um declínio na parcela de mercado que atendem, pois é isto que define seu peso relativo no interior da indústria.

2.2.3 Visão de Porter

Porter define indústria como o “grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si” (Porter, 1986, p.24). Segundo ele o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. É relacionando a empresa ao seu meio ambiente que pode-se formular uma estratégia competitiva. Essas estratégias são, desta forma, influenciadas fortemente pela estrutura industrial.

A intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade das empresas da indústria depende de cinco forças competitivas básicas. São elas: ameaça de entrada de novas empresas na indústria; rivalidade entre os concorrentes já existentes; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores.

Forças que refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não limita-se aos participantes estabelecidos, mas depende também dos clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais, pois, segundo Porter, são todos concorrentes das empresas da indústria.

Para Porter, o objetivo da estratégia competitiva para determinada empresa em uma indústria, é encontrar uma posição em que ela possa melhor defender-se das forças, ou ainda, influencia-las a seu favor, e para isto é necessário que a empresa pesquise e analise as fontes de cada força.

É importante apresentar uma breve explicação de cada uma das cinco forças competitivas, segundo Porter:

1) Ameaça de entrada de novas empresas na indústria:

Refere-se a novos produtores que entram no mercado, e que ao entrarem acarretam um aumento da capacidade de produção, e ao mesmo tempo trazem consigo o desejo de conquistar parcelas do mercado e apresentam recursos substanciais. Como resultado a

rentabilidade das empresas poderá sofrer uma redução ocasionada pela queda dos preços ou por um aumento nos custos das empresas participantes.

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras à entrada existentes, que corresponde a um conjunto de dificuldades que os potenciais entrantes devem enfrentar para entrar na indústria, podemos citar as seguintes barreiras: economias de escala; diferenciação do produto; necessidade de capital; custos de mudança com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custo independentes de escala; por último podemos ainda citar políticas governamentais.

2) Intensidade da competição entre as empresas existentes na indústria:

A rivalidade entre as empresas atuantes na indústria relaciona-se ao desejo da empresa manter ou melhorar sua posição na indústria. Esta competição dá-se através do uso de táticas como: concorrência de preços, publicidade, introdução de novos produtos e aumento dos serviços prestados ou garantias ao cliente.

Esta rivalidade é consequência de diversos fatores estruturais, tais como: número e tamanho dos concorrentes; nível de crescimento da indústria; custos fixos ou de armazenamento altos; ausência de diferenciação de produtos ou custos de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos; nível de barreiras de saída elevadas.

3) Ameaça de produtos substitutos:

As empresas de uma indústria competem com outras que fabricam produtos substitutos. Com a entrada no mercado destes produtos, os retornos da indústria são reduzidos, limitando os preços que as empresas poderiam estabelecer com maior lucro. Quanto maior for o desempenho e menor o preço deste produto substituto, maior será a pressão sobre os lucros da indústria.

4) Poder de negociação dos compradores:

Os compradores procuram obter das empresas preços mais baixos, melhor qualidade dos produtos e mais serviços. Para alcançar este objetivo, jogam os concorrentes uns contra os outros, acirrando a competição entre eles.

O comprador tem poder de negociação quando:

- adquire grandes quantidades da produção do vendedor;
- os produtos comprados representam uma parcela significativa dos seus custos;
- os produtos adquiridos são não diferenciados;
- quando enfrenta reduzidos custos de mudança;
- lucros baixos – o que os torna (compradores) mais sensíveis aos preços dos produtos adquiridos;
- ameaça de integração para trás, ou seja, fabricar os produtos que compra atualmente;
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- e quando o comprador tem total informação sobre o produto que adquire.

5) Poder de negociação dos fornecedores:

Os fornecedores exercem poder de negociação sobre os participantes do mercado através de pressões, como: ameaça de elevação de preço, redução da qualidade do produto ou serviço fornecido.

Um grupo de fornecedores é poderoso quando:

- a concentração é maior do que a da indústria para a qual vende seus produtos;
- não existem produtos ou serviços substitutos;
- seu produto é um insumo essencial para a indústria;
- seu produto é diferenciado;
- e quando representa uma ameaça de integração para frente.

Segundo Porter, a empresa, ao verificar as forças competitivas que afetam a concorrência em uma indústria, e suas causas básicas, ela pode identificar seus pontos fracos e

fortes em relação à indústria, e se posicionar, e utilizar uma estratégia competitiva, de modo que suas capacidades lhe proporcionem a melhor defesa contra o conjunto dessas forças competitivas.

Existem diversas maneiras de a empresa atingir este fim, mas, segundo Porter, há três estratégias genéricas, que criam esta posição defensável a longo prazo e que fazem com que a empresa supere seus concorrentes na indústria, são elas:

- a) liderança no custo total;
- b) diferenciação;
- c) enfoque.

a) liderança no custo total:

A estratégia central é atingir custos mais baixos que os concorrentes, para isto a empresa deve adotar um conjunto de medidas orientadas para este fim, como: construção de instalações em escala eficiente; busca de reduções de custo pela experiência; controle rígido do custo e das despesas gerais; minimização de custos nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, etc.

b) diferenciação:

De acordo com esta estratégia a empresa busca diferenciar o seu produto ou serviço agregando os requisitos de qualidade e preço. Conquistando os consumidores e garantindo uma melhor posição no mercado em relação aos seus concorrentes.

c) enfoque:

A empresa direciona-se ao atendimento de um determinado grupo de compradores. Ela identifica um grupo comprador potencial e investe em esforços de venda a este grupo especificamente.

Segundo Porter, estas estratégias apresentam alguns riscos, mas, apesar disto, é por meio delas que as empresas superam as forças competitivas e lhes possibilita obter uma razoável lucratividade.

Porter (1997) afirma que a empresa ao adotar uma estratégia, ela procura posicionar-se de forma única e diferenciada, ou seja, não apenas imitar e/ou copiar outras empresa, mas sim definir uma posição exclusiva fornecendo um tipo particular de valor e assim consolidar uma posição competitiva no mercado. “A estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa de que tamanho. De certo modo, talvez seja ainda mais importante para as empresas menores, uma vez que as grandes empresas têm mais margem de manobra” (Porter, 1997, p.8).

A pequena empresa deve conhecer-se, avaliar seus pontos fortes e fracos para descobrir como criar uma cadeia de valor diferenciada e como desenvolver um sistema exclusivo de atividades.

Para a pequena empresa “o único modo de sobreviver e ter noção clara do nicho de mercado em que trabalha e a maneira de se diferenciar dos concorrentes” (Porter, 1997,).

2.2.4 Visão dos Neoclássicos – Pindyck e Rubinfeld

Para Pindyck e Rubinfeld (1999), mercado é o local onde os preços dos produtos são determinados, ou seja, “um grupo de compradores e vendedores que, por meio de suas reais ou potenciais interações, determina o preço de um produto ou de um conjunto de produtos” (Pindyck & Rubinfeld, 1999, p. 9). Segundo estes autores, mercado representa mais do que uma indústria, pois esta corresponde somente ao lado da oferta do mercado, é o conjunto de empresas que vendem o mesmo produto ou produtos correlatos.

O mercado pode ser, de acordo com Pindyck e Rubinfeld, competitivo ou não-competitivo. Em um mercado competitivo há um grande número de empresas fabricando produtos idênticos (homogêneos), onde cada uma participa com uma pequena parcela do total da produção da indústria, de modo que qualquer decisão da empresa em particular não tem influencia sobre o preço do mercado. Além de um grande número de empresas, há um grande número de consumidores independentes, de modo que nem a decisão de um nem de outro afetam o preço. Cada firma e cada consumidor assume o preço de mercado como dado. E são as forças de mercado da oferta e da demanda que determinam este preço.

Neste mercado não há barreiras à entrada significativas, há uma perfeita mobilidade de recursos, as empresas podem entrar livremente na indústria e saírem a qualquer momento. No longo prazo, as empresas assumem um lucro econômico² zero.

Do lado oposto à competição, temos o mercado no qual existem apenas um vendedor para muitos compradores de um lado, e de outro, um mercado com muitos vendedores, mas com apenas um comprador. No primeiro caso temos um monopólio e no segundo um monopsônio.

Segundo Pindyck e Rubinfeld (1999), o monopolista na qualidade de único produtor, é o mercado, e por isso tem completo controle sobre a quantidade de produto que será colocada a venda. Para maximizar seus lucros a firma deve ter total conhecimento de sua demanda e do custo total. A quantidade a ser produzida pela empresa capaz de maximizar os lucros é aquela em que a receita e o custo marginal igualam-se.

O monopsônio é o mercado que possui um único comprador, o que possibilita a este adquirir a mercadoria por um valor inferior ao preço que prevaleceria em um mercado competitivo. Segundo Pindyck e Rubinfeld a quantidade ideal a ser adquirida por este comprador, encontra-se no ponto de interseção das curvas de demanda e da despesa marginal.

Semelhante ao mercado perfeitamente competitivo, estes autores consideram a estrutura de mercado denominada competição monopolística. Da mesma forma que o mercado competitivo, há um grande número de empresas no mercado e não há limite para a entrada de novas empresas, porém a diferença está no fato de estas empresas fabricarem produtos ou serviços diferenciados. “Cada empresa vende uma marca ou versão de um produto que difere em termos de qualidade, aparência ou reputação, e cada empresa é a única produtora de sua própria marca”. (Pindyck & Rubinfeld, 1999, p. 468)

“As empresas competem vendendo produtos diferenciados, altamente substituíveis uns pelos outros, mas que não são, entretanto, substitutos perfeitos”. (Pindyck & Rubinfeld, 1999, p. 470).

Na competição monopolística, as empresas possuem um certo poder de monopólio, e o preço de equilíbrio do produto é maior do que o custo marginal. No longo prazo as empresas produzem com excesso de capacidade, isto se deve ao fato de ocorrer a entrada de novas empresas no mercado até o nível em que os lucros reduzem-se a zero.

² Diferença entre receitas e despesas incluindo quaisquer custos de oportunidade

Outra forma de estrutura de mercado considerada por Pindyck e Rubinfeld é oligopólio, neste apenas um pequeno número de empresas competem entre si, e estas poucas empresas são responsáveis pela totalidade da produção. O produto fabricado por elas pode ou não ser diferenciado.

A entrada de novas empresas neste mercado é limitada, há importantes barreiras à entrada como: economias de escala, patentes ou acesso à tecnologia e necessidade de um volume elevado de capital para entrar no mercado e tornar o produto/marca conhecida; são barreiras que fazem com que torne-se difícil e até mesmo impossível que novas firmas entrem no mercado.

Segundo Pindyck e Rubinfeld (1999) a administração de uma empresa oligopolística não é fácil, qualquer decisão tomada pela empresa quanto a preço, nível de produção, propaganda e investimento, deve ser cuidadosamente determinada considerando sempre como estas decisões afetarão as empresas concorrentes.

No mercado oligopolístico além da concorrência via diferenciação do produto, ocorre à competição via preço. A empresa conquista uma determinada fatia do mercado não somente através de diferenciações como desenho, desempenho e durabilidade do produto, mas também por intermédio do preço que atribui a este. Em determinadas empresas oligopolísticas pode até mesmo só ocorrer à competição via preço, é o caso das empresas que fabricam produtos homogêneos.

CAPÍTULO III

3 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DOS SUPERMERCADOS – COMO ESTES FORAM GRADATIVAMENTE OCUPANDO ESPAÇOS ANTERIORMENTE ATENDIDOS POR ESTABELECIMENTOS ESPECIALIZADOS

A atual representação dos supermercados é resultado de diversas adaptações e mudanças de uma idéia básica - a de auto-serviço - diante da qual se construiu o moderno conceito de vendas a varejo.

Segundo Ascar (1993) o auto-serviço (self-service) surgiu nos Estados Unidos no período da Grande Depressão ocorrida em 1929; os comerciantes pressionados pela necessidade de barateamento de custos e de manutenção das vendas começaram a adotá-lo com resultados favoráveis.

Antes o varejo americano era composto por lojas independentes e cadeias de lojas de caráter especializado, onde o processo de vendas dava-se mediada por um “balcão”, como afirma Cyrillo (1987), onde cada cliente absorvia um determinado tempo do proprietário ou empregado ao ser atendido. Com o conceito de auto-serviço, a venda ocorre através da exposição das mercadorias de modo a permitir que o comprador pegue aquela que lhe é mais conveniente, sem o auxílio de intermediários, e pague à saída do estabelecimento. Esta forma de distribuição vem atender as necessidades decorrentes da vida urbana, como rapidez, eficiência e praticidade. “Da aplicação deste novo conceito de vendas ao setor alimentício resultou o conceito de supermercado” (Ascar, 1993).

A atividade supermercadista estabelece uma relação de complementariedade de interesses entre esta e a indústria alimentícia. “Enquanto ao supermercado interessava colocar ao alcance do consumidor um número cada vez maior de produtos de alta qualidade; do ponto de vista da indústria, ele apresentava-se como canal de comercialização que, por sua organização característica, incentivava o consumo, que era orientado pela propaganda”

(Ascar, 1993). Os preços baixos que eram largamente divulgados através de jornais atraíam cada vez mais um número maior de consumidores, e a alta rotação dos estoques permitia manter os preços baixos e obter lucros.

Pela eficiência e o baixo custo de distribuição, o supermercado tornou os produtos de largo consumo acessíveis a quase todas as camadas sociais.

De acordo com Ascar (1993) a idéia de comprar em um único lugar todos os alimentos necessários, sem a intermediação de balconistas, se estenderia para outros países após a Segunda Guerra. Em 1955, o sistema já havia alcançado 52 países no mundo, resultado em parte da divulgação da idéia por fornecedores de equipamentos e de mercadorias.

No Brasil até depois da Segunda Guerra Mundial o sistema de distribuição de alimentos estava limitado às formas tradicionais de comercialização, onde estava presente a figura do vendedor e do comprador mediadas pelo balcão. Mas, ao final da década de 40, começam a surgir às primeiras tentativas de implantação do novo sistema de distribuição varejista. E da década de 50 datam as primeiras experiências relevantes com o sistema de auto-serviço, com o surgimento dos primeiros supermercados introduzidos pelos grupos Joaquim Oliveira (Real) em Porto Alegre e Pão de Açúcar em São Paulo (1953). Os primeiros supermercados foram instalados nas áreas centrais da cidade, locais que possuíam elevada densidade demográfica e alto poder aquisitivo agregado; visando desta forma atender as classes de média e alta renda.

Segundo Machado & Jayo (1995) a partir do surgimento dos primeiros supermercados, observou-se uma tendência de crescimento contínuo do auto-serviço e a consolidação dos supermercados como a estrutura predominante de comercialização de produtos alimentares, em substituição ao setor tradicional composto por mercearias, feiras, empórios, etc.

Porém, até meados da década de 60, o desenvolvimento dos supermercados foi bastante lento. Segundo Cyrillo (1987) isto foi decorrência de algumas barreiras que se interpuseram ao pleno desenvolvimento desta nova técnica de distribuição. Primeiramente destacam-se as barreiras de ordem legal e institucional; e adicionado a estas, temos as geradas por hábitos de compras dos consumidores, acostumados a fazê-las em feiras e/ou pequenos varejistas.

Quanto ao fator legal e institucional destaca-se que o sistema de impostos vigente não era favorável ao novo tipo de empresa que, desde o início caracterizava-se por uma

estrutura administrativa mais complexa do que a dos estabelecimentos tradicionais. Porém este quadro reverteu-se com a reforma fiscal ocorrida em 1967, o que levou a substituição do IVC (Imposto de Vendas e Consignação) pelo ICM (Imposto de Circulação de Mercadorias). Este último passou a incidir apenas sobre a venda, o que possibilitou a baixa de preços dos produtos e fez com que aumentasse o consumo, a rotação de estoques e, conseqüentemente, os lucros dos supermercados.

Ao lado desta reforma, empreendia-se esforços para definir a atividade supermercadista em termos legais, ou seja, oficializar através da lei o conceito de supermercado e regulamentar seu funcionamento, o que veio a concretizar-se em 1968. Com a regulamentação da atividade, o nível de incertezas que envolviam os projetos de investimentos em supermercados reduziu-se.

Em 10 de outubro de 1963, dez anos após a implantação dos primeiros supermercados no Brasil, foi fundada a Associação dos Profissionais do Comércio Varejista das Empresas de Supermercados do Estado de São Paulo – APCVESESP, uma iniciativa dos supermercadistas da capital que decidiram organizar uma entidade que os representasse na defesa dos seus interesses de classe. E no ano de 1968, no dia 11 de novembro, foi organizada a Associação Brasileira dos Supermercados –ABRAS, cujo objetivo era defender os interesses da classe em âmbito nacional.

De acordo com Cyrillo (1987), no decorrer da década de 60, houve a expansão do setor supermercadista mesmo com o aumento do capital inicial necessário para inserir-se e atuar no setor, aumento este associado a maiores custos decorrentes da sofisticação deste setor com a introdução de amplos estacionamento, ar condicionado, instalações custosas, incorporação das mercadorias duráveis, etc.

Ao lado destas características, tinha-se exemplos de grandes empresas formadas no setor bem sucedidas que levaram, segundo Cyrillo (1987), o governo a sugerir a possibilidade de utilizá-lo como aliado na política de abastecimento e preços, e o menor número de empresas era visto como facilitador das negociações e dessa forma colaborador na política de controle de preços.

Com o objetivo de ampliar e modernizar a atividade varejista com a expansão e aprimoramento das empresas supermercadistas de grande porte econômico, visando a redução dos preços, foi lançado um programa de linha de crédito específico para o setor.

No início da década de 70 a atividade supermercadista já era reconhecida como o modo mais eficiente de distribuição urbana tanto de produtos alimentares como outros artigos e utensílios do lar e o processo de comercialização empregado era considerado eficiente pois supunha a existência de economias de escala importantes.

De acordo com Ascar (1993) na primeira metade da década de 70 um novo formato de loja chama a atenção dos empresários e dos consumidores, é o hipermercado, destacando-se a inauguração do Carrefour (grupo francês) no Brasil. O hipermercado trabalha com grandes proporções, oferece uma maior variedade de produtos e marcas, maior variedade de mercadorias não-alimentares, eletrodomésticos e até mesmo móveis. A prestação de serviços adicionais voltou a fazer parte do sistema de distribuição urbana, estes serviços complementares eram vistos como uma fonte de ampliação da demanda. De acordo com Santos (1999) o hipermercado no comércio correspondeu à concentração industrial no setor de alimentos.

Todavia, na segunda metade da década de 70, diante dos problemas que a atividade vinha enfrentando, como o controle de preços, legislação desfavorável aos hipermercados, o processo de expansão dos supermercados seguiu dois rumos: a aquisição de lojas de outras empresas e a busca de novos mercados, destacando-se também neste período as fusões e incorporações.

Diante da situação adversa, no final da década de 70 e início da década de 80 percebe-se novas estratégias de crescimento das grandes empresas do setor: a intensificação da busca de novos mercados. Observa-se a partir deste período a tentativa de entrada em mercados antes menosprezados pelos supermercados, são eles, os mercados com menor poder aquisitivo, surgindo como alternativa as “lojas de sortimento limitado”, procurando ampliar desta forma a área de comercialização. Estas são lojas nas quais manteve-se a base tecnológica – o auto-serviço – porém praticamente não oferecia serviços complementares, comercializavam um conjunto limitado de produtos e tinham pouca variedade de marcas a disposição dos consumidores. Esta foi uma solução, um caminho alternativo encontrado que favoreceu a trajetória de crescimento do setor, foram instaladas em regiões periféricas ao centro e em outras localidades onde já havia pequenos supermercados já instalados.

Este novo equipamento, como afirma Ascar (1993), foi também um instrumento de concentração do setor, e que Santos (1999) também concorda quando afirma que em geral

somente as grandes cadeias supermercadistas tiveram condições de inaugurar e manter esses equipamentos como estratégia de diversificação e de expansão.

Outra inovação decorrente das dificuldades do período foi à introdução nas prateleiras dos supermercados de produtos com marcas próprias. Segundo Santos et al. (1999) esta prática trouxe benefícios tanto para os consumidores quanto para os varejistas, para estes as marcas próprias aumentaram a lucratividade e reduziram o grau de dependência destes a poucos fornecedores que dominavam o mercado, além disto esta prática possibilitou a ocupação da capacidade ociosa das indústrias e o aumento da participação no mercado com marcas diferenciadas. Para o consumidor, a inserção das marcas próprias estabeleceu a competição entre a marca do produtor e marca do distribuidor, o que representou para o consumidor menor preço. Esta prática veio comprovar a crescente importância do supermercado como canal para a distribuição da produção industrial.

A primeira metade da década de 80 foi marcada pelo aprofundamento da recessão no país, destacando-se o crescente nível de desemprego, inflação acelerada e redução dos níveis de renda nacional. Diante deste quadro, os supermercados, segundo Cyrillo (1987), adotaram como estratégia de sobrevivência a transformação de supermercados convencionais em lojas mais simples, intensificou-se a abertura de lojas de sortimento limitada e houve uma desaceleração dos investimentos em empreendimentos de maior escala e sofisticação como os hipermercados.

Passando esta fase de valorização das pequenas unidades nos primeiros anos da década de 80, ao final desta, o setor supermercadista passa por uma redefinição, como afirma Santos (1999), e passa a priorizar as grandes lojas. Ao lado deste fato a estrutura varejista de alimentos passa a contar com um novo estabelecimento: as lojas de conveniência.

Nos anos 90 a concentração no setor é reforçada, as grandes lojas são valorizadas – os hipermercados – por apresentarem importantes economias de escala em sua operação e além disto contarem com a preferência dos consumidores. Soma-se a isto o fato de que dado o elevado montante de capital requerido para a instalação do hipermercado, este funciona como barreira à entrada de novas empresas, bem como ao desenvolvimento das pequenas empresas já existentes.

CAPÍTULO IV

4 RESULTADOS DA PESQUISA

No presente capítulo serão apresentados e analisados os dados referentes à pesquisa de campo realizada na localidade de Barreiros. A pesquisa compreendeu a realização de 20 entrevistas a proprietários e/ou gerentes de um conjunto de estabelecimentos de portes diferenciados do setor de distribuição de alimentos – supermercados, minimercados, mercearias, açougues e lojas de conveniência.

De acordo com o critério de classificação em micro, pequena, média e grande empresa adotado no presente estudo e de acordo com o perfil dos estabelecimentos do bairro Barreiros, podemos considerar que os estabelecimentos de menor porte são as consideradas micro empresas, representadas pelos minimercados, mercearias, padarias, açougues e lojas de conveniência, já os estabelecimentos de maior porte os supermercados do bairro são consideradas pequenas empresas.

O segundo grupo, onde buscou se dados para a referente pesquisa, é composto de 20 consumidores da localidade, a estes foi aplicado um questionário conforme descrito na metodologia.

4.1 Perfil dos estabelecimentos de Barreiros

Através do quadro 2 podemos verificar as principais diferenças entre os estabelecimentos de maior porte e os de menor porte do bairro.

Os estabelecimentos de maior porte do bairro estão representados pelos supermercados que atuam no mercado há vários anos até mesmo décadas, cujo número de funcionários atinge uma média de 34 funcionários com salários entre R\$400,00 a R\$500,00.

Os dados obtidos junto a estes estabelecimentos foram concedidos pelos gerentes dos mesmos, responsáveis diretos no gerenciamento destes supermercados, constatou-se que dentre estes somente um tem curso superior, os demais, possuem apenas o 2º grau completo,

mas todos já realizaram um ou outro curso que lhes auxiliam na administração do empreendimento. Além disto, apresentam um ponto positivo, todos possuem certa experiência no setor, pois mesmo antes de ocuparem o cargo que ocupam já trabalhavam de alguma forma no ramo do comércio.

Estes estabelecimentos atendem em sua maioria, moradores próximos, que é sem dúvida um dos motivos que fazem com que os clientes freqüentem o mesmo - proximidade, aliada a esta, segundo a pesquisa, o cliente também é atraído pela qualidade no atendimento, quantidade de serviços oferecidos e preço. E para atrair estes consumidores as empresas realizam algum tipo de publicidade, como distribuição de panfletos, divulgação em rádio e até mesmo na televisão. Procuram fornecer sempre bons preços, diferenciar seus serviços e atendimento e oferecem prazos de até 30 dias para seus clientes no pagamento de suas compras, e, desta forma, buscam conquistar seus clientes e competir no mercado, pois como todos afirmam o número de empresas no mercado é elevado e a concorrência está cada vez mais acirrada, sendo apresentada como a maior dificuldade enfrentada atualmente por estas empresas.

Ao lado dos supermercados temos diversas empresas de pequeno porte no setor de distribuição de alimentos composto de minimercados, mercearias, padarias, açougues e lojas de conveniência. Estas estão presentes em grande quantidade e são empresas que estão na localidade algumas há poucos anos, entre 1 a 7 anos, e outras já atuam no mercado há vários anos chegando algumas a 28, 30 anos. São pequenos estabelecimentos que na sua maioria têm-se a presença do proprietário e mais 1 a 3 funcionários com salários em torno de R\$300,00 chegando em alguns locais a alcançar a faixa de R\$400,00.

Estes estabelecimentos surgiram em grande parte do desejo dos proprietários em ter sua independência e como uma solução para o grande problema que afeta a economia – o desemprego. Alguns destes “aventureiros” já possuíam alguma experiência em comércio, mas uma grande parte não possui nenhum tipo de experiência em comércio e alguns dizem que estão presentes no ramo por acaso.

Os proprietários destes pequenos empreendimentos são em sua maioria pessoas que não possuem nenhum tipo de preparação técnica ou profissional; apenas 12% concluíram nível superior, 35% possuem o 2º grau completo, 41% concluíram apenas o 1º grau e 12% nem ao menos completaram o 1º grau. Estes parecem também não estar muito preocupados em realizar algum tipo de curso que possa lhes auxiliar na administração de seu

empreendimento, pois segundo os dados apenas 29% já realizaram algum curso relacionado a gerenciamento de negócios, dentre os quais foram citados: curso técnico em crédito e cobrança, curso para pequenos empreendedores, marketing e cursos de especialização em atendimento ao público.

Estes estabelecimentos são freqüentados em sua maioria por moradores próximos, e, segundo alguns entrevistados, são realizadas compras de um ou outro produto que tenha faltado, ou seja, compras do dia a dia.

Como os estabelecimentos são próximos entre si, cada um procura de alguma forma conquistar sua clientela, procuram competir dentro de suas possibilidades. De acordo com os resultados poucas empresas procuram competir via preço, as que competem por este meio procuram manter seus preços a níveis de mercado ou tem um ou outro produto a preço de custo para atrair o cliente, mas, como afirmam a maioria, não há condições para competir via preço, pois seus custos são elevados. A grande arma de competição na verdade é a diferenciação de seus serviços, quase todas as empresas analisadas buscam a qualidade no atendimento, procuram atender da melhor forma, como afirma um dos entrevistados "atendemos como gostaríamos de ser atendidos" para atrair e manter os clientes.

A qualidade no atendimento é vista pelos proprietários dos estabelecimentos como realmente o principal atrativo para os clientes, é um ponto forte que leva o consumidor a escolher o local onde irá realizar sua compra, em segundo lugar estaria a proximidade e em terceiro o preço dos produtos.

A concorrência no setor está cada vez mais acirrada e principalmente, como afirmam vários entrevistados, é desleal. Além da elevada concorrência estas empresas enfrentam diversos problemas para manterem-se no mercado, alguns dos problemas mais citados foram: elevados custos como aluguel, preços de insumos elevados (no caso das padarias) sendo difícil repassar para os produtos, lucros reduzidos, dificuldade para contratação de funcionários, e, principalmente, elevados encargos e impostos.

Apesar de tantas dificuldades ao serem indagados se já pensaram alguma vez em fechar suas portas, apenas 18% dos entrevistados já pensaram nesta possibilidade devido a dificuldades financeiras. Praticamente todos têm conhecimento de alguma empresa que tenha fechado suas portas, alguns não sabem ao certo os motivos, outros acreditam que, o principal, são os problemas financeiros, os elevados custos e lucros reduzidos, má administração e desorganização.

Para abrir uma empresa hoje no setor de distribuição de alimentos, segundo a opinião dos entrevistados, não é muito difícil tendo um certo capital, qualquer um pode inserir-se no mercado. o problema é manter-se neste mercado, como vários afirmam é necessário conquistar uma clientela e este sim seria o grande problema, pois hoje já há várias empresas no mercado; como afirma um dos entrevistados “pensar em abrir hoje um negócio somente em um local onde não exista nenhum outro próximo, se for em um local onde já exista é difícil sobreviver”.

As empresas do setor adquirem suas mercadorias de atacadistas, representantes e alguns, direto da fábrica. Os supermercados adquirem, em sua maioria direto das fábricas, já os estabelecimentos de pequeno porte dependem de atacadistas e intermediários, como verificado 71% adquirem grande parte de suas mercadorias de atacadistas, uma outra parcela é adquirida de representantes o que acaba por encarecer os preços finais dos produtos, e somente 23.5% adquirem uma ou outra mercadoria direto da fábrica.

Outro ponto relevante na compra das mercadorias é quanto ao poder de negociação diante de fornecedores. Constatou-se que os supermercados negociam preço e prazo, e como os próprios entrevistados afirmam “quando compramos maiores quantidades negociamos tanto preço como prazo”. Em relação aos pequenos estabelecimentos, estes afirmam que para obterem um preço mais favorável ou ter algum tipo de desconto o pagamento deve ser à vista, e é o que muitos fazem, compram somente à vista; quando não o fazem, o prazo que têm para pagamento é em média 15 dias, um ou outro até obtém prazos maiores, chegando a 30 dias.

Quadro 2: Características dos Estabelecimentos de distribuição de alimentos do bairro Barreiros

Características	Estabelecimentos de maior porte	Estabelecimentos de menor porte
Nr de funcionários (média)	34	1 a 3
Faixa salarial dos funcionários	R\$400,00 a R\$500,00	R\$300,00 a R\$400,00
Perfil dos clientes	Grande parte são moradores próximos	Moradores próximos
É feito algum tipo de publicidade	É feita a distribuição de panfletos, divulgação em rádio e TV.	Não é feito nenhum tipo de publicidade
Meios utilizados para conquistar os clientes	Oferecem preços, serviços diferenciados, variedade de produtos e marcas	O principal é a qualidade no atendimento
Maiores dificuldades	Concorrência	Concorrência e custos e impostos elevados
Compra de mercadorias	A maioria direto de fábricas	Grande parte de atacadistas

Fonte: Dados obtidos de entrevistas realizadas nos estabelecimentos de distribuição de alimentos do bairro Barreiros.

4.2 Perfil dos consumidores e sua percepção quanto aos estabelecimentos da localidade de Barreiros.

O consumidor busca sempre obter valor ao adquirir um produto, este é alcançado quando suas necessidades são satisfeitas. Há diversos itens e valores percebidos pelos consumidores que influenciam em sua decisão de compra: o preço do produto, qualidade e variedade da oferta, o local, atendimento, conforto, agilidade, serviços, condições de venda do produto, prazo para pagamento, etc.

Com base na pesquisa constatou-se quais os atributos mais valorizados pelos clientes do bairro, o que os leva a escolher determinado local e determinado produto. Podemos observar alguns destes atributos no quadro abaixo:

Quadro 3: Atributos valorizados pelos consumidores do bairro Barreiros na escolha do local onde irá efetuar suas compras

Atributos	Representação
Preço	32%
Atendimento	28%
Proximidade	20%
Variedade	12%
Prazo	8%

Fonte: construída pela autora, com base nos dados da pesquisa realizada com consumidores de Barreiros

Pelos dados observa-se que o principal determinante na escolha de um local para realizar suas compras é o preço. O consumidor é atraído por preços baixos, porém somente isto não é o suficiente, ele também, valoriza, e muito, a qualidade no atendimento, gosta de ser atendido com cordialidade e quer sentir-se bem no local onde esta realizando suas compras.

Em terceiro lugar encontra-se a localidade, o cliente procura um lugar próximo para efetuar suas compras, porém sem deixar de lado os atributos anteriores, pois segundo a pesquisa, mesmo estes clientes, logo após a proximidade ele está atento ao preço dos produtos que está adquirindo e ao atendimento do local. Com importância não tão significativa quanto os outros itens para a escolha do local, encontramos variedade de marcas e produtos e o prazo para pagamento das compras. Este último ponto talvez não seja tão importante, pois, em quase todas as localidades o cliente tem algum prazo para pagamento de suas compras quando estas têm valores mais elevados, e, quando a compra tem um valor menor, este atributo já não é tão importante para o consumidor.

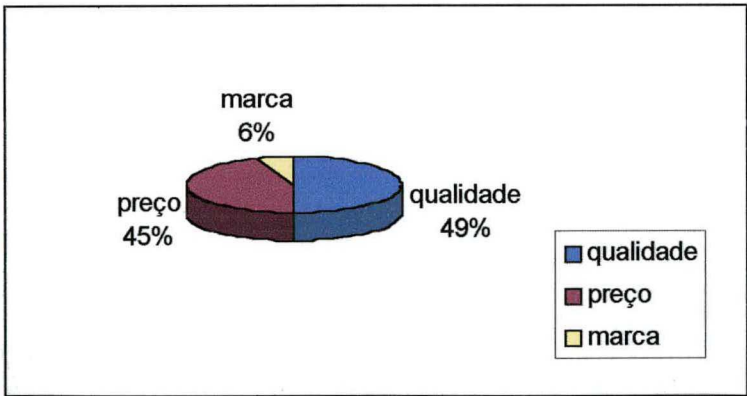
De acordo com o atributo que o consumidor mais valoriza e conforme a necessidade e o tipo de compra que este esteja efetuando ele faz a escolha do local para realizar esta compra. Pode-se comprovar isto através dos dados obtidos na pesquisa, onde quando se trata de compras para o mês 100% deles realizam no supermercado e alguns em paralelo a este realizam na padaria, açougue e em algum mercado próximo. Mas quando se trata de alguma compra esporádica, de um produto ou outro que tenha faltado 20% dos consumidores

costumam realizar esta compra em algum minimercado, 11% em mercearias, 5,5% em lojas de conveniência, 22,2% em padarias e o restante, 41,3% realizam no próprio supermercado.

Não somente estes atributos levam o consumidor a escolher um ou outro estabelecimento, esta escolha também depende do produto que ele esteja adquirindo naquele momento, pois o consumidor deseja adquirir um produto de qualidade, dado confirmado na pesquisa (ver gráfico 1), onde 50% dos consumidores afirmaram que escolhem um produto pela sua qualidade, em segundo lugar pelo preço, e em terceiro a marca.

Sendo assim há determinadas compras que os consumidores não realizam somente nos supermercados, pois não consideram determinado setor completo. Um exemplo é as compras de carne, onde há vários consumidores que ainda freqüentam açougues, pois consideram que este setor no supermercado ainda não está ótimo, deixando a desejar no item preços e qualidade dos produtos. Outro setor que ainda deixa bastante a desejar é o setor horti-fruti, considerado pela maioria dos consumidores como regular nestes estabelecimentos.

Gráfico 1: *Atributos mais importantes para os consumidores do Bairro Barreiros na escolha de um produto*



FONTE: Pesquisa de campo, dados retirados dos questionários aplicados a 20 consumidores do bairro

4.3 Estrutura do setor e distribuição de alimentos de Barreiros

Com base na fundamentação teórica, procurar-se-á, a seguir, analisar o comportamento dos pequenos estabelecimentos, bem como identificar a estrutura do setor de distribuição varejista de alimentos, conforme os critérios adotados por cada autor.

Como fora verificado os pequenos estabelecimentos surgiram do desejo dos proprietários em ter sua independência e como solução para o grande problema que afeta a economia – o desemprego. Estes podem ser considerados o que Marshall chama de “aventureiros” empresários. Podemos dizer que de acordo com Marshall este setor caracteriza-se pela presença de diversas empresas havendo uma rotatividade no mercado, caracterizando-se por uma “permanência provisória e temporária” destas pequenas empresas, onde algumas decaem, outras morrem e outras são substituídas por novas empresas. É o que Marshall chama de “ciclo vital”. Pode-se observar que realmente neste setor há empresas presentes no mercado há um ano, outras um pouco mais e algumas com décadas de existência. Esta permanência ou não no mercado está relacionada em um primeiro momento ao próprio local onde o empreendedor instalou sua empresa, deve estar atento se no local já há outro estabelecimento muito próximo ou não, se houver, é como um dos próprios entrevistados afirmou “se já há uma empresa próxima é difícil sobreviver no mercado”; ao inserir-se no mercado deve ter noção clara do público que pretende atender, conhecer os hábitos, os produtos que mais procuram, suas necessidades, para que assim possam voltar seu atendimento de forma a satisfazer estas necessidades. Conhecendo o segmento do mercado que atende e gerenciando os recursos disponíveis poderá garantir seu espaço no mercado.

Segundo Souza (1998) estas pequenas empresas ocupam um papel importante na economia e contribuem de forma ativa para o desenvolvimento econômico, geração de emprego e renda. De acordo com o critério de categorias de inserção de empresas de pequeno porte em determinado setor da economia exposto por Souza, podemos afirmar que estes pequenos estabelecimentos do setor de distribuição de alimentos são “pequenas empresas em setores competitivos”, onde as empresas fornecem produtos com características semelhantes e a concorrência ocorre via preço. Sendo que esta concorrência via preço acaba ocorrendo entre as empresas de maior porte, aos pequenos estabelecimentos resta apenas tentar manter-se no

nível destes preços o que talvez seja possível devido a um dos pontos levantados por Souza – o baixo custo da mão-de-obra que é evidenciado segundo a pesquisa.

De acordo com a visão de Possas (1990) este setor caracteriza-se por ser um oligopólio diferenciado onde a concorrência ocorre principalmente via diferenciação de serviços. E as barreiras à entrada estão associadas as economias de escala de diferenciação, ou seja, economias ligadas a conquista de uma determinada faixa de mercado, e até mesmo para que o consumidor mantenha-se fiel a determinado hábito.

Segundo Guimarães (1987) um setor competitivo caracteriza-se por haver a presença de pequenos produtores – as chamadas firmas marginais – responsáveis por uma parcela considerável da produção total da indústria, sendo que estas empresas auferem taxas de lucro econômico nulas ou ligeiramente superior a zero. Podemos, desta forma, caracterizar o setor de distribuição de alimentos segundo a visão de Guimarães, como sendo competitivo. Se considerarmos os mecanismos de competição expostos por este autor, podemos ainda afirmar que trata-se de um setor competitivo diferenciado. Diferenciado pois a competição ocorre tanto via preço como via diferenciação de produtos/ serviços.

Nesta estrutura, as empresas intramarginais, poderão realizar seu potencial de crescimento avançando sobre as parcelas de mercado ou até mesmo expulsando do mercado estes competidores denominados marginais, através da combinação entre reduções de preço, aumento dos esforços de venda e diferenciação dos serviços.

Segundo a visão de Porter (1986), a intensidade da concorrência e a rentabilidade da indústria estão relacionadas ao ambiente em que ela compete, sendo que a indústria não se limita aos participantes estabelecidos, depende também dos clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais. Representando um conjunto de forças competitivas, onde, é necessário, que a empresa pesquise e analise as fontes de cada força para que possa melhor defender-se e desenvolver habilidades que as tornem aptas a competir no mercado:

Entrantes potenciais: a ameaça de entrada em uma indústria está relacionada a um conjunto de dificuldades que os potenciais entrantes devem enfrentar para inserir-se nesta. No que se refere ao setor de distribuição de alimentos podemos citar as seguintes barreiras à entrada: economias de escala, diferenciação de serviços (prazo para pagamento, entrega das

compras a domicílio e outros), necessidade de capital e acesso aos canais de distribuição. Estas barreiras apesar de existirem não são altas, podem ser contornadas pois o entrante potencial pode trabalhar com um estabelecimento de pequeno porte não sendo necessário desta forma um montante de capital elevado.

Concorrentes: o setor caracteriza-se por apresentar um grande número de empresas, porém há um número pequeno de empresas realmente significantes, empresas de grande porte onde a competição ocorre através de preços, publicidade e prestação de serviços diferenciados; já as pequenas empresas concorrem via diferenciação de serviços, como atendimento personalizado e oferecendo os produtos que seus clientes mais demandam.

Ameaça de produtos/serviços substitutos: as empresas deste setor não se deparam com esta dificuldade, pois no que refere-se a distribuição varejista de alimentos não há substitutos próximos.

Poder de negociação dos compradores: neste setor podemos afirmar que os compradores não tem poder de negociação, cada comprador individualmente não influencia no mercado, isto deve-se a fatores como: o elevado número de compradores, a pequena quantidade de mercadorias que cada um adquire da empresa e a inexistência de integração para trás.

Poder de negociação dos fornecedores: de acordo com a pesquisa os supermercados afirmam que negociam junto a seus fornecedores tanto prazo para pagamento quanto o preço do produto, e quanto maior a quantidade adquirida maior é o poder de barganha do supermercado, desta forma podemos afirmar que devido às maiores quantidades adquiridas o poder de negociação dos fornecedores é muito baixo perante os supermercados. Já os pequenos estabelecimentos como adquirem pequenas quantidades e em sua maioria compram de atacadistas, o poder de negociação dos fornecedores é elevado.

Segundo Porter (1986), a empresa, diante destas forças competitivas, pode identificar seus pontos fracos e fortes e utilizar uma estratégia de modo que sua capacidade lhe proporcione a melhor defesa contra o conjunto destas forças, citando três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

No setor analisado, podemos dizer que os supermercados entrevistados procuram a diferenciação, alcançada através de características do atendimento e prestação de serviços, procurando fornecer produtos e serviços de qualidade, bom atendimento, variedade de produtos e marcas e preços, buscando a credibilidade do cliente.

De outro lado podemos dizer que as empresas de pequeno porte procuram direcionar seu atendimento a determinados clientes, clientes locais, oferecendo o serviço que estes procuram, prestando um atendimento personalizado, adotando desta forma a estratégia de enfoque.

Finalmente, segundo a visão do Neoclássicos – Pindyck & Rubinfeld, podemos caracterizar este setor como sendo um oligopólio diferenciado, pois a competição ocorre principalmente via diferenciação de produtos/serviços e a empresa procura atender um determinado segmento do mercado e através desta diferenciação reforça as barreiras à entrada, desta forma ela garante sua participação no mercado.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa possibilitou uma melhor compreensão sobre a inserção de pequenas empresas nas diversas estruturas de mercado, bem como a permanência das mesmas nestas estruturas; em especial no setor de distribuição de alimentos.

Primeiramente buscaram-se os antecedentes da evolução deste setor e verificou-se que este era caracterizado pela presença de um grande número de pequenos comerciantes onde após etapas de modernização houve uma maior concentração do mercado, surgindo assim os estabelecimentos de maior porte – supermercados e hipermercados. O sistema de comercialização adotado, o auto-serviço, possibilitou a redução da relação mão-de-obra/atendimento da clientela, o que viabilizou a grande escala de produção do setor. Desde então, a principal preocupação das empresas é alcançar uma maior eficiência operacional, buscando maiores níveis de qualidade e ganhos de produtividade.

Na pesquisa realizada no bairro constatou-se a presença de grandes estabelecimentos, os supermercados, com grandes interesses estratégicos, que procuram atender uma parcela do mercado, até mesmo ampliar esta; para tal procuram diferenciar seus serviços, oferecem variedade de produtos e marcas, bom atendimento, qualidade e prazo para pagamento aos seus clientes.

Ao lado destes, encontramos um conjunto de pequenos estabelecimentos: padarias, mercearias, minimercados, açougues e lojas de conveniência – pequenos varejistas que visam sobreviver e manter-se no mercado, e para alcançar esta finalidade procuram atender um segmento do mercado específico, ou seja, um nicho de mercado, oferecendo a este determinado segmento um atendimento de qualidade e principalmente um atendimento personalizado, produtos de qualidade e oferecem produtos que estes clientes mais necessitam, como trabalham com pouca variedade de mercadorias e marcas, procuram oferecer aqueles produtos e aquelas marcas mais solicitadas pelo seu público alvo. Desta forma estas empresas

concentram seus esforços no atendimento de determinado segmento de mercado, segmento composto por clientes que moram nas proximidades da empresa.

Ao atender determinado nicho de mercado a empresa cria uma posição única e diferenciada, e desta forma garante seu espaço no mercado. Para ter noção clara do seu nicho de mercado as empresas devem, conforme analisado, estarem atentas ao perfil dos consumidores, quais os atributos mais valorizados por estes na escolha do local onde realizará suas compras: preço, atendimento, proximidade, qualidade, variedade de produtos e marcas, prazo para pagamento; e quais são os atributos mais valorizados de acordo com o tipo de compra e de acordo com o produto que esteja adquirindo. A satisfação das necessidades do consumidor passa a ser uma forma de diferenciação entre uma empresa e sua concorrência, podendo até mesmo ser uma fonte de conquista da lealdade do consumidor.

Como foi verificado existem barreiras à entrada neste setor como: montante de capital necessário para inserir-se no mercado e economias de escala, mas estas podem ser contornadas principalmente se o estabelecimento que se pretende trabalhar for de pequeno porte, estando atento ao local onde irá inserir-se, pois se já há outro estabelecimento na localidade a permanência no mercado será difícil.

De acordo com as características do setor no bairro e com base nos modelos estudados, obteve-se algumas respostas e explicações à respeito da estrutura de mercado em que estes pequenos estabelecimentos atuam, a forma de inserção e principalmente as estratégias utilizadas para manterem-se e sobreviverem neste mercado onde a concorrência torna-se cada dia mais acirrada.

Diante do exposto, pode-se afirmar que os objetivos propostos no primeiro capítulo foram alcançados.

Verificou-se os modelos de inserção de pequenas empresas na economia, bem como a importância das mesmas.

Mostrou-se a evolução do setor varejista de distribuição de alimentos até as fases atuais onde a concorrência torna-se cada dia mais acirrada e desleal para com as pequenas empresas.

Demonstrou-se as características do setor e qual o perfil dos consumidores do bairro Barreiros e de acordo com as características analisadas encontrou-se respostas e explicações para a sobrevivência dos pequenos estabelecimentos no bairro com base nos modelos teóricos estudados.

Como ponto forte pode-se destacar que o presente trabalho oferece uma visão sobre as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas no setor varejista de alimentos para manter-se no mercado e apresenta as estratégias fundamentais para que estas pequenas empresas permaneçam neste mercado e para que consigam sobreviver e serem competitivas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASCAR, Antonio Carlos. Supermercado 40 anos de Brasil. São Paulo: ABRAS, 1993.
- CYRILLO, Denise Cavallini. O papel dos supermercados no varejo de alimentos. São Paulo: IPE (Instituto de Pesquisas Econômicas), 1987.
- GUIMARÃES, Eduardo Augusto. Acumulação e crescimento da firma: Um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Guanabara. Koogan, 1987.
- LABINI, Paolo Sylos. Oligopólio e Progresso técnico. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- MACHADO FO, Cláudio A. P. & JAYO, Martin. Modernização do varejo de alimentos: uma abordagem de sistemas agroindustriais. Economia & Empresa, São Paulo, v.2, n.3, p.31-36, jul./set. 1995.
- MENEZES, Edgard J. Carbonell & SANTOS, Silvio Aparecido. Fatores condicionantes ao crescimento empresariais: uma contribuição para a gestão do processo no varejo. Revista de Administração, São Paulo v.32, n.2, p.23-35, abril/junho 1997.
- PINDYCK, Roberto & RUBINFELD, Daniel L. Microeconomia. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael. A hora da estratégia. HSM Management. v.1, n.5, p.07-11, nov-dez 1997.
- POSSAS, Mario Luiz. Economia e Planejamento. Estruturas de Mercado em Oligopólio. São Paulo: Ed. Hucitec, 1990.
- RATTNER, Henrique (org.). Pequena empresa. O comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. v.1. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- ROJO, Francisco J. Grandis. O comportamento do consumidor nos supermercados. Revista de Administração de empresas, São Paulo, v.38, n.3, p.16-24, jul./set. 1998
- SALEH, Munir. O desenvolvimento dos setores metal mecânico, automecânico e da construção civil e arquitetura de Lages, através da metodologia Alemã de núcleos setoriais. Florianópolis, Dissertação (mestrado em economia) – UFSC, Curso de Pós graduação em Economia, 2001.

SANTOS, Ângela M. M. Martins et al. Hiper e supermercados no Brasil: Gerencia setorial de comércio e serviços.[s.l.], 1999.

SILVEIRA, José A. G, LEPSCH, Sérgio Luiz. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. Revista de Administração, São Paulo v.32, n.2, p.5-13, abril/junho 1997.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. Inserção competitiva das empresas de pequeno porte. Campinas, 1998.

STEINDEL, Josef. Pequeno e grande capital. São Paulo: Hucitec, 1990.

TAGLIASSUCHI, Miriam de Toni. Pequenas empresas: dependência econômica e participação política. Ensaio FEE. Porto Alegre [s.n], v.8, n.1,1987.

ANEXOS

ANEXO 1

Relação de empresas entrevistadas

- 1 - Vitória Ltda
- 2 - Copal alimentos Ltda
- 3 - Supermercados Imperatriz Ltda
- 4 - Elisa Claudia dos Santos Barcelos ME (Padaria e Confeitaria Dinha)
- 5 - Padaria Estrela
- 6 - Panificadora Andorinha
- 7 - Padaria, confeitaria e mercearia Tema
- 8 - Loja de Conveniência /Posto Santa Terezinha
- 9 - Loja de Conveniência / Auto posto Mexam Ltda
- 10 - Mercado e Açougue Meira
- 11 - Irineu Manoel da Luz – Açougue e mercado Leno
- 12 - Varejão da carne
- 13 - Mercearia Tania
- 14 - Mercearia Pauli
- 15 - Manoel Gomes sobrinho – Mercearia Seara
- 16 - Super Julipã
- 17 - Élson J. Rio Cia Ltda
- 18 - Mercado Nelson
- 19 - Marileia Machado K.- Minimercado da Família
- 20 - Mercado Biazus

ANEXO 2

Questionário aplicado as empresas

- 1) Razão Social
- 2) Número de funcionários da empresa.
- 3) Qual a faixa salarial dos funcionários?
- 4) Há quantos anos atua no mercado?
- 5) Qual o seu nível de escolaridade? 1º grau completo, 2º grau completo, nível superior?
- 6) Já fez algum curso relacionado a gerenciamento de negócios?
- 7) Por que escolheu este ramo para atuar? Já possuía alguma experiência no setor?
- 8) Existe outros estabelecimentos do mesmo porte na região?
- 10) Qual o perfil dos clientes que freqüentam este estabelecimento? São moradores do bairro?
- 11) Na sua opinião, o que leva as pessoas a realizarem suas compras neste estabelecimento?
Localidade/proximidade, preço, qualidade no atendimento?
- 12) É dado algum prazo para o pagamento das compras ao cliente?
- 13) Como a empresa age para conquistar os cliente? Quais os meios utilizados? A empresa faz algum tipo de publicidade?
- 14) A empresa compete através de preços ou através da diferenciação de seus serviços?
- 15) Como está a concorrência em seu setor?
- 16) Quais são as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa atualmente?
- 17) Conhece alguma empresa do ramo que tenha fechado suas portas? Conhece os motivos?
- 18) Já pensou alguma vez em fechar suas portas? O que o levaria a desistir do empreendimento?
- 19) As dificuldades para abrir uma empresa neste ramo na sua opinião são elevadas? Quais são estas dificuldades?
- 20) A empresa tem algum poder de negociação com os fornecedores?
- 21) As mercadorias vendidas na empresa são adquiridas de atacadistas, representantes, diretamente da indústria ou outros?

ANEXO 3

Questionário aplicado aos consumidores

1) Quais destes estabelecimentos o sr(a) frequenta? É possível mais de uma resposta.

- ☐ supermercado
- ☐ mini mercado
- ☐ mercearia
- ☐ padaria
- ☐ açougue
- ☐ loja de conveniência

2) Em qual (is) dos estabelecimentos costuma fazer as compras do mês?

- ☐ supermercado
- ☐ mini mercado
- ☐ mercearia
- ☐ padaria
- ☐ açougue
- ☐ loja de conveniência

3) Em qual (is) dos estabelecimentos costuma fazer as compras esporádicas, as compras do dia a dia?

- ☐ supermercado
- ☐ mini mercado
- ☐ mercearia
- ☐ padaria
- ☐ açougue
- ☐ loja de conveniência

4) O que leva o sr(a) a escolher determinado estabelecimento? Enumere por ordem de importância.

- ☐ localidade-proximidade
- ☐ preço
- ☐ variedade de produtos e marcas
- ☐ prazo para pagamento
- ☐ atendimento

5) Ao escolher um produto o que leva em consideração? Enumere por ordem de importância:

- ☐ a qualidade
- ☐ a marca
- ☐ o preço

☐ a embalagem

6) Onde costuma comprar pão e leite? Na padaria, mine mercado, supermercado ou outro?

7) Onde costuma comprar carne? No açougue, supermercado, outros?

8) E as frutas e verduras?

9) Na sua opinião como anda estes setores no supermercado?

Açougue:

☐ ótimo ☐ bom ☐ regular ☐ ruim

Padaria:

☐ ótimo ☐ bom ☐ regular ☐ ruim

Horti-fruti:

☐ ótimo ☐ bom ☐ regular ☐ ruim

10) Na sua opinião o que está faltando nestes setores?

Açougue:

- ☐ maior variedade de produtos
- ☐ melhores preços
- ☐ qualidade dos produtos oferecidos
- ☐ considera completo

Padaria:

- ☐ maior variedade de produtos
- ☐ melhores preços
- ☐ qualidade dos produtos oferecidos
- ☐ considera completo

Horti-fruti:

- ☐ maior variedade de produtos
- ☐ melhores preços
- ☐ qualidade dos produtos oferecidos
- ☐ considera completo